

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Інститут економіки і міжнародних відносин
Кафедра економіки та менеджменту

СЕМІНАРСЬКІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
МЕНЕДЖМЕНТ

напрямок підготовки 030601 «Менеджмент»
для спеціальності 6.03060101 Менеджмент організацій і адміністрування
(за видами економічної діяльності)

Розробники:
доцент, к.е.н.
Кудінова М. М.

Харків – 2012

МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Тема 1. Предмет та завдання курсу «Менеджмент».

Семинарское занятие 1. Сутність менеджменту та його роль у сучасних умовах господарювання .

Вид заняття: семінарське заняття.

Зміст заняття: визначення мети наукової дисципліни, її предмета, завдань і ролі в сучасних умовах господарювання.

Мета заняття: закріпити сутність поняття «менеджмент», його роль в системі функціонування організації і суспільства.

Питання для обговорення:

1. Що є предметом курсу «Менеджмент».
2. Розкрийте об'єкт курсу «Менеджмент».
3. У чому полягають завдання курсу «Менеджмент».
4. Яка мета курсу «Менеджмент».
5. Що собою являє менеджмент в найбільш загальному вигляді.
6. Які трактування поняття «менеджмент» ви можете виділити.
7. Менеджмент та управління: один термін або різні поняття?
8. Які підходи до визначення менеджменту Ви можете виділити. Розкрийте їх сутність.
9. Що собою представляє система?
10. Які елементи формують менеджмент?
11. Що, на Вашу думку, необхідно включити в систему сучасного менеджменту. Відповідь обґрунтуйте.
12. Які рівні управління виділяють в сучасному менеджменті.
13. Менеджмент вищого рівня - функції.
14. Менеджмент середнього рівня - функції.
15. Менеджмент низового рівня - функції.

Тема 2. Виникнення та еволюція менеджменту.

Семинарское занятие 2. Еволюція менеджменту.

Вид заняття: семінарське заняття.

Зміст заняття: розгляд процесу виникнення основних передумов менеджменту починаючи з первісного суспільства до періоду індустріалізації.

Мета заняття: виділити особливості розвитку менеджменту в різних цивілізаціях.

Питання для обговорення:

1. Чим викликана необхідність управління в первісному суспільстві.
2. Виділіть особливості управління в древніх цивілізаціях Сходу.
3. Які риси мало управління в Стародавній Греції і Стародавньому Римі.
4. Охарактеризуйте управлінську думку в епоху феодалізму.
5. Особливості управління в період індустріалізації.

Доповіді:

1. Візир як перша «професійна» управлінська діяльність у Древньому Єгипті.
2. Кодекс Хаммурапі: елементи управління.
3. Управлінська думка за вавилонського царя Навуходоносора.
4. Сан Цзу і його трактат «мистецтво війни».
5. Конфуцій і його внесок у розвиток управління.
6. Каутілья і його вчення про державу «Артхашастра» (Індія).
7. Внесок Сократа і Аристотеля в управління.
8. Управлінські ідеї Ксенофанта.
9. Марк Порцій Катон як представник управлінської думки Стародавнього Риму.
10. Купецькі гільдії і їх роль у розвитку управління.
11. Думки Томаса Мена, Антоніо Сірка, Антуана Монкрентье про управління.
12. Анн Роберт Жан Тюрго як яскравий приклад управлінця-адміністратора.
13. Адам Сміт і його принцип поділу праці.

Тема 2. Виникнення та еволюція менеджменту.

Практическое занятие 1. Возникновение и развитие школ менеджмента.

Вид заняття: практичне заняття.

Зміст заняття: проаналізувати основні віхи розвитку менеджменту на прикладі шкіл.

Мета заняття: визначити внесок кожної школи в становлення менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Школа наукового управління, що сприяло її появи.
2. Хто, на вашу думку, є найяскравішим представником школи наукового управління. Відповідь обґрунтуйте.
3. Які особливості школи наукового управління ви можете виділити?
4. Виникнення адміністративної класичної школи управління.
5. Хто, на вашу думку, є найяскравішим представником адміністративної школи управління. Відповідь обґрунтуйте.
6. Який внесок класична школа внесла в становлення менеджменту.
7. Чому виникла школа людських відносин?
8. Який основний внесок вніс облік чинника людських відносин в менеджмент.
9. Хто, на вашу думку, є найяскравішим представником школи людських відносин. Відповідь обґрунтуйте.
10. Які сучасні школи менеджменту Ви можете назвати. Дайте їх коротку характеристику.
11. Виділіть основні сучасні підходи до менеджменту.
12. У чому суть системного підходу до менеджменту.
13. Розкрийте ситуаційний підхід до менеджменту.
14. Процесний підхід у менеджменті.

Практичні завдання:

1. Розбийтеся на групи не більше трьох осіб виділіть основні риси та внесок шкіл менеджменту. Результати занесіть у таблицю.

	Школа наукового управління	Адміністративна школа	Школа людських відносин
Специфіка			
Вклад			

2. Найбільш розрекламованим прикладом філософії наукового управління Ф.Тейлора було навантаження чавуну в компанії "Bethlehem Steel Company" в кінці 1890-х років. Внаслідок тривалого зберігання низьких цін на чавун приблизно 80 тис. тон чавуну зберігалося у відкритому полі. Коли

розпочалася іспано-американська війна, раптова потреба в чавуні викликала зростання ціни, і чавун "йшов на ура". Навантаження чавуну у залізничні вагони стало терміною роботою. Чавун у чушках, тобто у злитках, призначених для переплавлення, вантажився робітниками, об'єднаними в бригади приблизно по 75 чоловік. Кожний вантажник підіймав чушку, переносив її до товстої похилої дошки та скидав у залізничний вагон. Ф.Тейлор відібрав спеціальну групу робітників, щоб показати власникам та керівникам компанії на прикладі елементарного виду робіт переваги своїх ідей. Дослідження показало, що вантажник чавуну в середньому вантажив 12 т за день. Ф.Тейлор поставив завдання підвищити виробіток і на одного робітника і одночасно зробити виконання роботи більш дешевим та ефективним. Першим кроком був відбір робітника, який повинен брати участь в експерименті. Після детального вивчення складу бригади протягом 3-4 днів можливими кандидатами були відібрані 4 особи. Ф.Тейлор отримав довідку про кожного кандидата, в т.ч. і про характер, звички, наміри. Потім відібрали одного з чотирьох кандидатів. Це був датчанин Шмідт з Пенсільванії. На нього звернули увагу через його помірковану вдачу, енергію та фізичні дані. Пізніше Ф.Тейлор стверджував: "Зараз однією з найперших вимог до людини, яка підходить для навантаження чавуну як свого постійного заняття, є те, що вона буде настільки тупою та флегматичною, що за своїм розумовим складом буде подібною скоріше до бика, ніж до когось іншого". Шмідт був переповнений почуттям власної гідності як високооплачуваний працівник: йому запропонували 1,85 дол. в день, а не звичайну платню 1,15 дол. за те, щоб він точно дотримувався інструкції (працюй, коли наказують працювати, і відпочивай, коли наказують відпочивати). Виконуючи вказівки Ф.Тейлора, Шмідт зміг вантажити 47 т за день. Робочий день складав 10 годин, з яких, як визначив Ф.Тейлор, 42% (4 год. 12 хв.) займали або повернення до купи злитків від залізничного вагона, або відпочинок (в основному, сидіння). Спочатку середня відстань до куп злитків становила 36 футів, і вантажник проходив приблизно 8 миль з вантажем і 8 миль без вантажу кожного дня. Злитки вантажилися в середньому кожну 31 секунду. Вартість праці була зменшена з 9,2 цента до 3,9 цента за тонну. Згодом були відібрані та підготовлені інші чоловіки для навантаження чавуну за методом Ф.Тейлора. Він відзначив, що лише кожний восьмий з бригади, що нараховувала 75 осіб, був фізично здатний вантажити 47 т за день.

Питання:

1. Обговоріть експеримент Ф.Тейлора по навантаженню чавуну.
2. З яким науковим висновком Ф.Тейлора пов'язана його наступна думка: "...Потрібно розуміти, що усунення цих людей від навантаження чавуну в дійсності є благом для них, оскільки для цієї роботи вони непридатні. Це було першим кроком до пошуку ними роботи, для якої вони би підходили і на якій, після проходження відповідної підготовки, могли би постійно і законним шляхом отримувати більш високу зарплату"?

3. Що таке хронометраж як метод дослідження трудових процесів?
4. Які висновки та рекомендації Ф.Тейлора використовуються в сучасній управлінській практиці?

Тема 2. Виникнення та еволюція менеджменту.

Семинарское занятіє 3. Представники шкіл менеджменту та їх вклад в управління.

Вид заняття: семінарське заняття.

Зміст заняття: визначити внесок вітчизняних і зарубіжних вчених в розвинуті шкіл менеджменту.

Мета заняття: проаналізувати особливості основних шкіл менеджменту і визначити внесок їх представників в даний процес.

доповіді:

1. Роберт Оуен і його внесок в сучасний менеджмент персоналу.
2. Управління у роботах Чарльза Беббіджа.
3. Генрі Форд і його підхід до управління.
4. Фредерік Уінслоу Тейлор і його роботи з менеджменту.
5. Управлінська думка Генрі Лоуренса Гантта.
6. Френк і Ліліан Гілбрет, їх внесок у розвиток менеджмента.
7. Роль Анрі Файоля в менеджменті.
8. Лінделл Урвік і його внесок в менеджмент.
9. Мері Паркер Фоллет і її внесок у менеджмент.
10. Джордж Елтон Мейо, його роль в становленні школи людських відносин.
11. Фредерік Херцберг і його роботи в галузі управління.
12. Каразін Василь Назарович як представник вітчизняної управлінської думки.
13. Внесок Вернадського Івана Васильовича та Бунге Миколи Християновича в розвиток управлінської думки в Україні.
14. Туган-Барановський Михайло Іванович, його внесок в менеджмент.

Тема 3. Менеджер: сутність, функції, обов'язки, імідж.

Практическое занятие 2. Менеджер и его роль в менеджменте.

Вид заняття: практичне заняття.

Зміст заняття: розкриття поняття «менеджер», визначення його місця в менеджменті.

Мета заняття: виділити основні ключові ознаки менеджера, визначити, який менеджер є ефективним.

Питання для обговорення:

1. Дайте визначення терміна «менеджер».
2. Коли виник термін «менеджер», джерело виникнення.
3. Використовуючи будь-які джерела інформації, підберіть не менше п'яти висловлювань різних авторів про менеджерів.
4. Яке місце можуть займати менеджери в структурі управління організацією.
5. Менеджери вищої ланки.
6. Менеджери середньої ланки.
7. Менеджери низової ланки.
8. Виділіть основні стилі керівництва менеджерів.
9. Які ролі сучасні менеджери можуть грати в організаціях.

Практические задания:

1. Новий низовий керівник (low-менеджер) зайняв свою посаду після отриманого від директора по персоналу попередження, що діяльність персоналу очоленого ним підрозділу на сьогодні є незадовільною. Протягом перших тижнів, проведених зі спеціалістами даного підрозділу, новий керівник став очевидцем їх недбалої, неакуратної та неякісної роботи. Він зробив висновок, що підлеглі потребують суворої дисципліни і скликав збори, на яких "встановив порядок" і не стримався, щоби не висловити свою думку про підлеглих і їх працездатність.

Через кілька годин цей керівник зустрівся зі своїм знайомим, теж керівником низової ланки, і розповів йому про свої дії: "Я оголосив перелік проблем, які виникають у мене при керівництві підрозділом, і повідомив, що з наступного дня все буде організоване по-новому. Я знаю, що вони здатні працювати добре. Настав час, коли вони почнуть заробляти гроші, а я буду спостерігати за ними, і у разі виявлення недоліків вдаватимуся до дисциплінарних заходів".

Колега запропонував йому використати консультативний підхід у роботі з підлеглими.

Запитання:

1. При вирішенні людських проблем у своєму підрозділі новому керівнику низової ланки необхідно буде використовувати багато знань

з управління. Які вони і в яких складних випадках він буде їх використовувати?

2. Керівник бере на себе багато ролей. Які ролі буде змушений виконувати керівник з нашого прикладу?
3. Чи існує імовірність того, що при переговорах з підлеглими вони відчують, що керівник маніпулює ними? Якщо так, то що може зробити керівник для зміни такого враження?

2. Прокоментуйте стилі керівництва нижченаведених осіб.

№ 1. Керівник відділу Іван Іванович знає всіх своїх співробітників, їх І життєві турботи і прагнення. Він завжди готовий піти назустріч їх особистим інтересам, крім тих, що зачіпають термін або зміст виробничих завдань. Слово "треба" діє на Івана Івановича магічно, не підлягає ніяким сумнівам і завжди виконується. При цьому він не йде на конфлікт з колегами — "м'яко стеле", за будь-яких обставин привітний та ввічливий, але ніколи не поступається своїми принципами і готовий покарати за помилку будь-кого з підлеглих. Підлеглі ставляться до Івана Івановича з підозрою та побоюванням: чи то він висловлює прохання, чи то доводить наказ? А дехто взагалі вважає Івана Івановича непослідовною, навіть малодушною людиною, яку і не поважають і не прагнуть зачіпати водночас.

№ 2. Петро Петрович не просто керівник лабораторії, він її "душа"! Саме завдяки зусиллям Петра Петровича між співробітниками налагоджені дружні стосунки, без дотримання субординації і суворого розподілу обов'язків — "один за всіх та всі за одного". Взагалі до формальностей, яких необхідно дотримуватися, Петро Петрович, а з ним і його підлеглі, ставляться вельми зневажливо, за що їм нерідко перепадає від керівництва. Проте це не надто засмучує Петра Петровича, оскільки головним для нього є дружня атмосфера в колективі. Будь-які виробничі успіхи та невдачі завжди розглядаються через призму їх людської значущості. Підлеглі люблять та цінять Петра Петровича, хоча й не всім подобається його нездатність організувати роботу, коли цього нагально вимагають жорсткі зовнішні обставини. Лабораторія частенько залишається без премії через недотримання термінів виконання завдань, але всі заздять її працівникам, оскільки у них існує такий чудовий мікроклімат.

№ 3. Сергій Сергійович — легендарний керівник. Про нього з захопленням розповідають історії, у яких він все брав на себе і діяв по-своєму навіть тоді, коли ні "зверху", ні "знизу", його ніхто не підтримував. Сергій Сергійович фанатично відданий справі, яка ним обрана, ні за ким не визнає права завадити її здійсненню. Всі важелі управління та влади він тримає у своїх руках, а його відсутність дуже дошкуляє стану справ. Співробітники, як правило, не розуміють ухвалених Сергієм Сергійовичем рішень і змушені покладатися лише на віру у те, що "раз уже сам Сергій Сергійович так вирішив..." Він буває жорстким та байдужим до людей, може несподівано

для всіх перекреслити те, що ще вчора здавалося єдино правильним, ні в що не ставить субординацію, заведених порядків та правил для нього не існує. Його побоюються, але високий професіоналізм, компетенція, залізна воля та енергійність викликають повагу колег, яка, щоправда, більше схожа на ідолопоклонство, ніж на дружню симпатію.

№ 4. Віктор Вікторович всім відомий як енергійний твердий керівник. У його відділі залізна дисципліна, всі точно знають свої обов'язки, суворо дотримуються порядок, єдиного для всіх без винятку. Вказівки співробітників, які наділені великими повноваженнями, як і розпорядження керівництва, не обговорюються, а виконуються. За невиконання поставлених завдань неминуче настає покарання без врахувань об'єктивних обставин та індивідуальних особливостей. Інтереси спільної справи завжди ставляться вище особистих. Сам Віктор Вікторович подає підлеглим зразок бездоганної старанності і навіть педантичності. Деяка консервативність робить його дії менш вдалим там, де необхідне творче рішення. В той же час і сам Віктор Вікторович, і його колектив спроможні виконати величезний обсяг робіт. Його відділ особливо надійний у ситуаціях, коли вимагається ліквідувати "прорив". За це вони нерідко отримують премії та винагороди. Однак у відділі висока плинність кадрів, ініціативні працівники тут довго не затримуються. Підлеглі недолюблюють свого керівника, постійна загроза покарання робить моральну атмосферу вкрай напруженою.

Тема 3. Менеджер: сутність, функції, обов'язки, імідж.

Семінарське заняття 4. Керівництво, влада, лідерство.

Вид заняття: семінарське заняття.

Зміст заняття: розкрити зміст понять «керівництво», «влада», «лідерство».

Мета заняття: визначити різницю між керівником і лідером, проаналізувати форми влади, розглянути основні теорії лідерства.

Питання для обговорення:

1. Що таке лідерство?
2. Що відрізняє керівника від лідера.
3. Розкрийте поняття «вплив» і «лідерство».
4. Навіщо в управлінні необхідна влада?
5. Чи може існувати баланс влади
6. Розкрийте форми влади. Яка з них, на вашу думку, найбільш ефективна в управлінні в даний час?
7. Влада, заснована на примусі. Вплив через страх.
8. Влада, заснована на винагороді. Вплив через позитивне підкріплення.
9. Законна влада. Вплив через традиції.
10. Влада прикладу. Вплив за допомогою харизми
11. Влада експерта. Вплив через розумну віру
12. Що собою являє вплив шляхом переконання
13. Що собою являє вплив через участь (залучення) трудящих в управлінні
14. Дайте короткий огляд теорій лідерства.

Доповіді:

1. Стів Джобс (Steve Jobs), засновник і гендиректор Apple.
2. Юн Чжон Ен (Yun Jong-Yong), який керував Samsung Electronics до 2008 року.
3. Олексій Міллер, голова правління «Газпрому».
4. Джон Чамберс (John T. Chambers), виконавчий директор Cisco Systems.
5. Мукеш Амбані (Mukesh D. Ambani), голова Reliance Industries Ltd.
6. Джон Мартін (John C. Martin), виконавчий директор Gilead Sciences.
7. Джефф Безос (Jess P. Bezos), засновник, президент і виконавчий директор Amazon.
8. Маргарет Уїтман (Margaret C. Whitman), що керує корпорацією Ebay.
9. Ерік Емерсон Шмідт (Eric Emerson Schmidt), голова ради директорів і головний виконавчий директор Google.
10. Х'ю Грант (Hugh Grant), головний керуючий Monsanto.
11. Джек Велш (колишній глава General Electric в 1981-2001 pp..)
12. Уоррен Баффет (інвест-гуру)
13. Ларрі Еллісон (глава Oracle)
14. Білл Гейтс (засновник Microsoft)
15. Марк Цукерберг (творець Фейсбуку)

16. Джек Дорсі (творець Твіттер)

При підготовці доповіді відповіді на наступні питання:

- Впливовий Чи розглянутий менеджер
- На чому ґрунтується дане вплив
- Який стиль керівництва використовує в своїй діяльності
- Яку форму (- и) влади, переважають у даного менеджера
- Харизматичний чи він. Відповідь обґрунтуйте.

Тема 3. Менеджер: сутність, функції, обов'язки, імідж.

Семінарське заняття 5. Компетенція сучасного менеджера.

Вид заняття: семінарське заняття.

Зміст заняття: розкрити специфіку праці та компетенцію сучасного менеджера.

Мета заняття: визначити специфічні особливості управлінської праці, обґрунтувати вимоги, які пред'являються до сучасних менеджерам.

Питання для обговорення:

1. Виділіть специфічні особливості управлінської праці.
2. Що є предметом управлінської праці.
3. Що виступає засобом управлінської праці.
4. Що є результатом управлінської праці.
5. Розкрийте суть управлінської діяльності.
6. Як трактує управління Пітер Друкер. Чи згодні Ви з цим твердженням. Відповідь обґрунтуйте.
7. Менеджер і підприємець: єдине поняття або два різних суб'єкта господарювання.
8. Чи може підприємець бути успішним менеджером. Обґрунтуйте, наведіть приклади.
9. Які вимоги пред'являються сучасним менеджерам. Чи згодні ви з даним переліком.
10. Які підходи до компетенції менеджерів існують. Коротко розкрийте їх суть.

Практичні завдання:

1. Нижче наводиться висловлювання про менеджмент відомого американського теоретика по організаційним проблемам Пітера Друкера: «Менеджмент - це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Менеджмент по суті є і стимулюючим елементом соціальних змін і локомотивом значних соціальних змін. Саме менеджмент в більшою мірою, ніж будь-що інше, дав поштовх самому значному соціальному феномену: вибуху освіти».

Завдання: Уважно прочитайте висловлювання П. Друкера і дайте відповідь на поставлені питання:

1. Яке словосполучення виражає головну ідею автора?
2. Яке умовивід робить автор в цьому абзаці?
3. Яке ставлення автора до менеджменту?
4. Як, на вашу думку, буде розвиватися менеджмент в найближчі десятиліття?
5. Поясніть сенс понять - «наука управління» і «менеджмент». Чи є між ними різниця

2. Пітер Друкер, аналізуючи роботу менеджерів, визначив їх основні невдачі:
- 1) Прагнення до отримання більш високої заробітної плати та інших матеріальних благ на шкоду інтересам справи, співробітникам
 - 2) Прагнення до зовнішнім атрибутам, символів влади (будинки, кабінет, автомобіль)
 - 3) Турбота про власну кар'єру, положенні на шкоду інтересам своїх підлеглих, присвоєння собі заслуг інших
 - 4) Приховування своїх думок, почуттів, емоцій від співробітників.

Питання:

Оцініть думку П. Друкера:

1. Постарайтеся знайти шляхи ліквідації цих невдач і сформулюйте їх
2. Наскільки реально їх здійснення в умовах України, які труднощі можуть зустрітися в українських менеджерів, як їх подолати?
3. Приймаючи на роботу менеджера, Ви сподівалися на більш ефективне роботу, але в результаті розчаровані, так як він не відповідає повністю одному з найважливіших якостей менеджера - самодисципліне. Він не обов'язковий, не зібраний, не вміє відмовляти. Але, тим не менш, він відмінний професіонал у своїй діяльності. Як Ви дозволите дану ситуацію?
4. Ви - керівник великої компанії. Сьогодні Ваш день присвячений відбору кандидата на посаду начальника відділу рекрутингу. Ви повинні провести співбесіду з двома минулими всі випробування претендентами. Перший кандидат попередньо надіслав своє резюме, а також супровідний лист, характерізує його як відмінного фахівця і людину, який зацікавлений в роботі саме у Вашій компанії. Другий претендент приніс своє резюме особисто, в той момент, коли почався відбір кандидатів. До того ж, Ви знаєте, що він відмінно робить свою роботу, так як Вам доводилося разом з ним працювати раніше.
Як Ви побудуєте структуру співбесіди з кожним кандидатом і кому віддасте перевагу?
5. У сформований колектив зі своїми традиціями приходить новий керівник. Яким чином він повинен вести свою роботу і вирішувати конфлікти, що:
 - а) вести роботу, не звертаючи уваги на суперечки, конфлікти, впливаючи, таким чином, позитивно на підлеглих;
 - б) спробувати переконати, залучити на свій бік тих, хто виступає проти або не погоджується з нововведеннями, хоче працювати по-старому;
 - в) спираючись на актив, громадські та адміністративні організації, доручити їм вирішувати виникаючі суперечки, різногласності, свідчила, конфлікти?
6. Ви - новий молодий керівник одного з підрозділів підприємства і відчуваєте насторожене ставлення до себе оточуючих Вас співробітників.

Причому Ви потрапили в колектив, де немає чіткого розподілу і виконання своїх обов'язків. А на Вас ще тисне і вантаж боргів, що залишилися після Вашого попередника. Таким чином, Вам необхідно підвищити рівень ефективності праці та організувати злагоджену та успішну роботу Вашого підрозділу. Ваші дії в цей період?

7. Старшого майстра Сорокіна Івана Петровича як хорошого фахівця підвищили на посаді. Тепер він став заступником начальника цеху, проте через деякий час стало ясно, що він не справляється зі своїми обов'язками і його підвищення виявилось передчасним. Таким чином, він отримав повідомлення, що знижений на посаді (до старшого майстра). Іван Петрович розцінив це як особисту образу і звільнився з роботи. Чи правильно він вчинив? Чому? Як би Ви поступово чи на його місці?

8. Ви - начальник відділу великого підприємства, у Вас в підчиненні знаходиться 50 службовців. Деякі Ваші підлегли постійно звертаються до Вас за порадою або рекомендаціями з питань, які повинні вирішувати самостійно, і тим самим відволікають Вас від нагальних і важливіших справ. Як Ви поведетеся в цій ситуації і чи є в ситуації, що склалася Ваша вина як керівника?

9. Ви стали свідком розмови двох своїх колег. Один з них стверджує, що планування необхідно здійснювати, наче йде про перспективних справ, тобто на рік. Його опонент вважає, що планування зручно починати з записів справ на тиждень. Чию точку зору Ви підтримуєте? Обґрунтуйте свою позицію.

10. Працівники відділу збуту і відділу реклами не можуть прийти до єдиної думки з питання, яке потребує спільних зусиль. Вони приходять до керівника і описують йому сформовану ситуацію. Починається довга дискусія з переконливими аргументами з обох сторін. Скоро всі учасники бесіди понімають, що кінцевою її метою є не вироблення оптимального рішення, а відстоювання власної точки зору. Як в даній ситуації поступити керівнику, щоб прийняти правильне рішення?

11. Ви, будучи начальником відділу збуту, самостійно, без відома Вашого керівника та без наради з Вашими колегами дали розпорядження про відвантаження Вашої продукції абсолютно новому споживачеві, так як Вам була запропонована вигідна ціна за продукцію. Але Ваш новий партнер виявився «фірмою-невидимий компанією», і Ви не отримали оплати за продукцію. Ваш керівник у гніві, так як компанія зазнала величезних збитків. У чому Ваша помилка і як Ви побудуєте своє пояснення з керівником?

12. Ви - керівник підприємства. Вам необхідно виїхати в дальню подорож на тривале відрядження. Замість Вас залишаються два заступники. Перший добре працює в команді, але ухиляється від досягнення мети, інший завжди домагається поставленої мети, але має труднощі з делегуванням

повноважень. Між ними існує конфлікт. Кого з них слід призначити старшим?

13. На бесіду до Вас прийшов підлеглий, якому Ви доручили контролювати виконання важливого рішення. Він стверджує, що не встигає одночасно зі своєю поточною роботою стежити за діяльністю інших людей, і вимагає, щоб за цю додаткову роботу йому виплатили премію. Ви твердо знаєте, що основна діяльність даного співробітника займає у нього менше половини усього робочого часу. Ви:

- а) погоджуєтеся з його доводами і виплачуєте премію;
- б) даєте йому в помічники ще кілька людей і ділите премію між ними;
- в) відмовляєте йому в його вимозі, наводячи як аргумент те, що премії він не заслужив;
- г) доручаєте його роботу іншому співробітникові.

Вибрати найбільш підходяще з наведених рішень, обґрунтувавши його, або запропонуйте свою.

14. Ваш безпосередній начальник, минаючи Вас, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням \neg ем Вашого відповідального завдання. Ви і Ваш начальник вважає \neg ті свої завдання невідкладними.

Вибрати найбільш прийнятний для Вас варіант рішення і обґрунтуйте його:

- а) не оспорюючи завдання начальника, буду суворо дотримуватись посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи;
- б) все залежить від того, наскільки для мене авторитетний начальник;
- в) висловлю підлеглому свою незгоду із завданням начальника, попереджу його, що надалі в подібних ситуаціях буду скасовувати завдання, що доручаються йому без згоди зі мною;
- г) в інтересах справи запропоную підлеглому виконати почату роботу.

15. Ваша фірма переїжджає в новий офіс. Всі співробітники зайняті переїздом. Начальники відділів прагнуть зайняти кабінети поряд з Вашим. Як Ви вчините з розподілом кабінетів, щоб робота була ефективною:

а) відділи, робота яких безпосередньо пов'язана з кінцевим результатом, не безпосередньо залежних від Вас, Ви переведете на інший поверх, щоб вони могли працювати самостійно;

б) іншим відділам, робота яких нерозривно пов'язана з Вашою, Ви надасте кабінети поруч зі своїм, тому що Вам треба часто зустрічатися з ними під час роботи?

Запропонуйте свій варіант розподілу кабінетів.

16. Діяльність Вашого безпосереднього підлеглого (начальника відділу маркетингу) пов'язана з постійним виконанням оргтехніки, але габарити його кабінету не дозволяють устаткувати навіть на його робочому місці всю необхідну техніку. В ході діяльності він постійно проходить через робочі місця інших співробітників. У зв'язку з цим він витрачає час на розмови та особисті прохання, втрачаючи тим самим як свій робочий час, так і відволікаючи інших. Як вирішити дану ситуацію?

17. У Вас «горить» важливий контракт. І від Вашої зустрічі з клієнтом дуже багато. Ви нервуете перед зустріччю і особливо знаєте, що налаштовані тиснути на співрозмовника. Однак Ви вирішуєте тримати себе в руках і проявити гнучкість, терпіння і обережність. Але вже в середині розмови помічаєте, що ініціатива «пішла» з Ваших рук, і Вас дуже вміло змушують погоджуватися з тими пунктами контракту, з якими погоджуватися не можна. Ви відчуваєте, що зараз все розвалиться, якщо Ви що-небудь не зробите. Вас охоплює почуття безнадійності. Ваші дії?

18. Ваша фірма благополучно минула всі економічні кризи і її фінансове становище відмінне. Але Ви помітили, що колишній ентузіазм і запал підлеглих згасли, а попереду - міжнародна виставка і Вам як ніколи потрібна згуртована професійна команда. Якими способами Ви піднімете впадлий дух команди?

19. Ви встановили контакт з японською фірмою, з якою хочете укласти договір. Вас запрошують в Японію, зустрічають як найдорожчого гостя, пропонують велику програму розваг з обідом у дорогому ресторані, а коли справа доходить до переговорів, японці просять почекати пару днів. І потім досить тривалий час повідомляють Вам про періодично виникаючі утруднення. Як Ви вчините в цій ситуації?

20. Ви - керівник великої компанії. Вам потрібен новий секретар. Співбесіда і випробувальний термін пройшли три кандидати з наступними професійними та особистими характеристиками (а, б, в). Кого Ви прийміть на роботу? Обґрунтуйте своє рішення.

а) Має дуже хороші професійні навички і великий

послужний список, організований і акуратний, але в спілкуванні з відвідувачами проявляє грубість і недоброзичливість.

б) Професійні навички на досить високому рівні.

Ввічливий, товариський і доброзичливий як з начальством, так і з посадовцями. Акуратний і організований, але при цьому не вміє ховати секретів фірми та багато розмовляє по телефону з посторонніми людьми.

в) За випробувальний термін показав себе вихованим і добропорядковим. Доброзичливий і тактовний у спілкуванні з відвідувачами,

але професійні навички недостатні. Не вміє адекватно реагувати на виниклі проблеми.

21. Припустимо, у Вас є два кандидати на посаду начальника інженерно-конструкторського бюро: один - розумний палата, у якого багато творчих ідей, захоплений роботою, заражає натхнення інших людей, але, як справжній учений, абсолютно не стежить за своєю зовнішністю, другий - холодний, ввічливий, підтягнутий, вміє вести бесіду і концентруватися на справах, планує роботу підпорядкованих. Кого Ви запросите на роботу і чому?

Тема 3. Менеджер: сутність, функції, обов'язки, імідж.

Семінарське заняття 6. Сутність та складові іміджу менеджера.

Вид заняття: семінарське заняття.

Зміст заняття: визначити поняття імідж, виділити складові елементи іміджу сучасного менеджера.

Мета заняття: розкрити роль і значення іміджу в діяльності сучасного менеджера.

доповіді:

1. Природа іміджу.
2. Харизма та імідж.
3. Зовнішній вигляд сучасного менеджера.
4. Особливості іміджу менеджера-чоловіки.
5. Особливості іміджу менеджера-жінки.
6. Мова сучасного менеджера.
7. Міміка і жести сучасного менеджера.
8. Роль голосу, його тембру і забарвлення в діяльності сучасного менеджера.
9. Манери та поведінку сучасного менеджера.
10. Комунікабельність сучасного менеджера.
11. Робоче місце сучасного менеджера.
12. Знання сучасного менеджера.

Тести - с.104-107 / ладаном І.Д. Практичний менеджмент. Психотехніка керування й самотренування. - М.: Видавництво «Корпоративні стратегії», 2004. - 496 с.

МОДУЛЬ 2. ПРИНЦИПИ, МЕТОДИ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 5. Місце організації в системі менеджменту.

Семінарське заняття 7. Організація як система.

Вид заняття: семінарське заняття.

Зміст заняття: визначення місця організації в системі управління.

Мета заняття: розкрити сутність поняття «організація», розглянути основні види організацій, проаналізувати складові частини організації.

Питання для обговорення:

1. Що таке організація.
2. Що собою являє формальна організація.
3. Що собою являє неформальна організація.
4. Прості і складні організації.
5. Загальні характеристики організації.
6. Що собою являє зовнішнє середовище організації.
7. Виділіть характеристики зовнішнього середовища.
8. Середовище прямого впливу і її складові елементи.
9. Роль постачальників.
10. Значення законів і державних органів.
11. Роль споживачів.
12. Роль конкурентів.
13. Середовище непрямого впливу та її складові елементи.
14. Роль технології.
15. Роль економічного чинника.
16. Соціокультурні фактори та їх роль.
17. Роль політичних факторів.
18. Відносини з місцевим населенням як фактор зовнішнього середовища.

Доповіді:

1. Соціальна відповідальність організації.
2. Етика і сучасне управління.
3. Підвищення показників етичності поведінки.

Тема 5. Місце організації в системі менеджменту.

Семінарське заняття 8. Организационные структуры управления.

Вид заняття: семінарське заняття.

Зміст заняття: розглянути основні організаційні структури побудови організацій.

Мета заняття: дати визначення організаційної структури організації, виділити основні види оргструктур, визначити їхні переваги й недоліки.

Питання для обговорення:

1. Що таке структура.
2. Що собою являє організаційна структура управління.
3. Дайте характеристику лінійної організаційної структури управління.
4. Виділіть і обґрунтуйте переваги і недоліки лінійної організаційної структури управління.
5. Дайте характеристику лінійно-штабної організаційної структури управління.
6. Виділіть і обґрунтуйте переваги і недоліки лінійно-штабної організаційної структури управління.
7. Дайте характеристику функціональної організаційної структури управління.
8. Виділіть і обґрунтуйте переваги і недоліки функціональної організаційної структури управління.
9. Дайте характеристику лінійно-функціональної організаційної структури управління.
10. Виділіть і обґрунтуйте переваги і недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління.
11. Дайте характеристику матричної організаційної структури управління.
12. Виділіть і обґрунтуйте переваги і недоліки матричної організаційної структури управління.
13. Дайте характеристику дивізійної організаційної структури управління.
14. Виділіть і обґрунтуйте переваги і недоліки дивізійної організаційної структури управління.
15. Дайте характеристику мережевий організаційної структури управління.
16. Виділіть і обґрунтуйте переваги і недоліки мережевий організаційної структури управління.

Тема 6. Функції менеджменту.

Семінарське заняття 9. Функція менеджменту «визначення цілей».

Вид заняття: семінарське заняття.

Зміст заняття: розкрити сутність і зміст функції менеджменту «визначення цілей».

Мета заняття: визначити ключові поняття - місія, стратегія, мета, завдання організації, побудова дерева цілей, проаналізувати механізм розробки та реалізації цілей сучасної організації.

Питання для обговорення:

1. Що собою являє місія організації.
2. Обґрунтуйте важливість місії для організації.
3. Що таке мета організації.
4. Для чого фірма повинна ставити перед собою певні цілі.
5. Виділіть основні характеристики цілі організації.
6. Які вимоги пред'являються до цілей в менеджменті.
7. За якими ознаками класифікуються цілі в організаціях.
8. Що собою являє дерево цілей. У чому його роль.
9. Який ієрархічний порядок займають цілі в організаціях.
10. Що собою представляє концепція управління за цілями: дайте її характеристику, виділіть етапи.
11. Що собою являє задача організації.
12. Розкрийте взаємозв'язок цілей і завдань організації.

Практические задания:

1. Генрі Форд і Альфред Слоун-молодший були видатними керівниками. Вони протистояли один одному в 20-і рр., Коли вперше виникла концепція управління як професії та наукової дисципліни.

Форд був автократом в управлінні. У компанії «Форд Моторз» лише він міг приймати рішення. Загальні принципи Форда можна виразити однією фразою: «Будь-який покупець може отримати автомобіль будь-якого кольору, якщо цей колір - чорний» («Форд Моторз» випускала автомобілі виключно чорного кольору).

Форд скептично ставився до пропозицій Слоуна про реорганізацію компанії «Дженерал Моторз», у нього було достатньо підстав зневажливо ставитися до його новомодним ідеям. Т.к. він розробив модель «Ті» настільки дешевою, що її міг купити практично кожен, хто працював.

Приблизно за 12 років Форд перетворив маленьку компанію в гігантську галузь, яка змінила американське суспільство. Крім того, він добився цього, зрозумівши, як створити автомобіль, що стоїть всього 290 доларів, і при цьому виплачуючи своїм працівникам одну з найбільших ставок у той час - 5

доларів на тиждень. У 1921 р. «Форд Моторз» контролював 56% ринку легкових автомобілів США і майже весь світовий ринок. Фірма «Дженерал Моторз», яка в той момент була конгломератом, що складається з невеликих напівзалежних компаній, контролювала лише 13% ринку і наближалася до банкрутства.

На щастя, сім'я Дюпонов, заради порятунку коштів, вкладених в акції «Дженерал Моторз», взяла на себе ведення її справ, поки не настав крах. П'єр Дюпон, прихильник сучасного управління, призначив президентом фірми Слоуна, який швидко перетворив на реальність плани, з яких насміхався Форд. Реорганізована «Дженерал Моторз» мала сильну групу управління, а багато людей отримали право самостійно приймати важливі рішення. Улюбленими словами Слоуна були «концепція», «методологія», «раціональність». На кожного керівника він поклав конкретні обов'язки, надавши при цьому свободу робити все необхідне для їх виконання.

Тоді як «Форд Моторз» зберігала вірність чорної моделі «Ті» і традиції, згідно з якою бос командує, а всі інші виконують, управлінська команда Слоуна швидко реалізувала нові концепції, що відповідають новим потребам американців. Фірма «Дженерал Моторз» ввела в практику часті заміни моделей, пропонуючи покупцям широкий асортимент стильових і колірних окормлення і доступний кредит.

Частина «Форд Моторз» на ринку різко знизилася, а рейтинг її керівників сильно впав. У 1927р. фірма була вимушена зупинити конвеєр, щоб переобладнати його під випуск запізненою моделі «А». Це дало можливість «Дженерал Моторз» захопити 43,5% автомобільного ринку, залишивши Форду менше 10%.

Незважаючи на жорсткий урок, Форд так і не зміг прозріти. Замість того, щоб вчитися на досвіді «Дженерал Моторз», він продовжував працювати по-старому. Протягом наступних 20 років фірма «Форд Моторз» ледь утримувалася на третьому місці в автомобільній промисловості і майже кожен рік втрачала гроші. Від банкрутства її врятувало лише наявність резерву в 1 млрд. доларів, який Форд зібрав у кращі часи.

Питання:

1. Чим походи і відмінні місії компаній «Форд Моторз» і «Дженерал Моторз»?
2. Які внутрішні і зовнішні фактори сприяли успіху двох фірм?
3. Які чинники сприяли занепаду фірми «Форд Моторз»?
4. Хто був кращим менеджером - Форд або Слоун? Чому?

2. Наприкінці 70-х років корпорація «Сірс, Робак енд компані» втратила свою конкурентоспроможність і зіткнулась з тим, що І деякі спостерігачі назвали «кризою іміджу марки фірми». Роздрібна торгівля ставала зрілою галуззю, і конкуренція була жорстокою. Покупці витрачали меншу частину свого прибутку на товари довготривалого користування, такі як побутові прилади, і меблі, де «Сірс» займала традиційно сильні позиції. Проте фірма досить повільно реагувала на необхідність модернізувати ту частину своєї

діяльності, яка була пов'язана з товарами короткотермінового користування. Намагання збільшити продаж за рахунок зниження цін призвело до значного зростання обсягу продажу, але водночас - до зниження прибутку.

Звертаючись до керівництва компанії, президент «Сірс» Джером Россом зазначив, що коли «Сірс» хоче вижити, не кажучи про розширення, то необхідно ворушитися швидше. Настав час оживити торговельну базу, покращити прибутковість, а також перевести «Сірс» у нові галузі, що розвиваються, де можна скористатися її традиційно сильними сторонами.

Керівництво фірми вирішило диверсифікувати діяльність «Сірс» та проникнути в нові сфери підприємництва. З цією метою був створений корпоративний комітет із стратегічного планування, до складу якого ввійшли керівники відділів торгівлі, страхування й нерухомого майна.

На початку його роботи були великі розходження щодо напрямків майбутнього розвитку компанії. Одні керівники вважали, що фірма має лишатись у своїй традиційній сфері - роздрібній торгівлі, інші - бажали розширення діяльності в одній із перспективних галузей, що швидко розвиваються, такий як телезв'язок, домашні розважальні програми тощо. Тому комітет вирішив вивчити ряд галузей, щоб виявити потенційні можливості їх зростання й прибутковості та проаналізувати те, як «Сірс» може застосувати в новій справі свої специфічні сильні елементи - репутацію, маркетинг чи фінансову силу. Комітет визначив орієнтири, які стосувались розмірів галузі, потенційного обсягу реалізації та прибутку, проміжку часу, необхідного для того, щоб «Сірс» стала сильним фактором (конкурентом). Крім того, новий бізнес мав орієнтуватися на споживача і бути таким, щоб ім'я й репутація «Сірс» стали конкурентно визначальною ознакою. І, нарешті, цей бізнес має реалізуватися на національному рівні за допомогою мережі магазинів роздрібною торгівлі, розміщених по всій країні.

Саме ці зусилля й зумовили рішення зосередитися на фінансових послугах для споживачів, створивши те, що тепер називають «фінансовою мережею «Сірс»». «Сірс» мала багато ознак як організація фінансового обслуговування споживачів завдяки своїм 26 млн активних рахунків з розрахунками за кредитними картками, а також; завдяки фірмі «Олл стайт», яка входила до складу «Сірс». Зусилля комітету увінчалися придбанням компанії «Дін» та впровадженням добре сприйнятої клієнтами картки «Дисковрі». При цьому магазини використовувалися як канали збуту.

Запитання:

1. Які фактори зовнішнього середовища мали вплив на рішення фірми «Сірс» переглянути свою стратегію?
2. Чи змінила компанія свою місію?
3. Що керівництвом «Сірс» сприймається як основні сильні сторони фірми?

Тема 6. Функції менеджменту.

Практичне заняття 3. Побудова дерева цілей.

Вид заняття: практичне заняття.

Зміст заняття: побудова дерева цілей для конкретної організації.

Мета заняття: визначити сутність поняття - дерево цілей, механізм його побудови і значення для діяльності конкретної організації.

Деловая игра «Построения дерева целей для конкретной организации»

Вводная информация:

Миссия — сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация.

Это философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Разработка миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления, так как определение миссии необходимо для того, чтобы выявить, в чем заключается основная задача предприятия, и любую деятельность предприятия подчинить ее решению. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий.

Формулировка миссии должна отражать смысл функционирования организации, общественную полезность ее деятельности.

Миссия предназначена для решения следующих основных задач:

- представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей;
- определить, чем компания отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке;
- создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании;
- согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственники, руководство, персонал, клиенты, акционеры и др.);
- способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.

Определение миссии, как правило, не изменяется на протяжении всего цикла жизнедеятельности организации. Выработка новой миссии обычно приводит к созданию нового предприятия.

На следующем этапе процесса стратегического управления определяются стратегические цели организации. Определение целей -очень важный этап планирования, так как достижению этих целей будет подчинена вся последующая деятельность организации.

Цель — конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели организации определяются после получения формулировки миссии; то есть миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность предприятия соответствовала его миссии, а с другой — «отсекает» часть возможных целей.

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы. Цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время.

Классификация целей:

1. По времени:

- долгосрочные (устанавливаются на 5 лет и более);
- среднесрочные (устанавливаются на период от 1 до 5 лет);
- краткосрочные (устанавливаются на 1 год).

Разделение целей на краткосрочные и долгосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию: для краткосрочных целей характерна большая конкретизация и детализация, чем для долгосрочных. Иногда между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются промежуточные цели — среднесрочные.

2. По функциональным областям:

- рыночные;
- производственные;
- организационные;
- финансовые.

Под *деревом целей* понимается структурно-иерархическая модель, отражающая соподчиненность и взаимосвязь целей и средств их достижения. Для построения дерева целей необходимо вначале сформулировать общие вопросы (цели), а затем - частные. Более высоким уровням дерева целей соответствуют вопросы достижения генеральной (главной) цели, подцелей и задач, а последующим — частные по отношению к вышестоящим уровням вопросы, вплоть до отдельных работ и мероприятий.

Дерево целей может быть представлено в следующем виде:



Упрощенное структурное представление дерева целей

Задание.

Ознакомившись с представленным ниже материалом, сформулируйте «новую» миссию фирмы и определите ее цели. Постройте дерево целей, стоящих перед руководством компании для успешного выполнения миссии.

Примеры формулировок миссий

Lucent Technologies: Мы стремимся стать лучшей в мире фирмой, объединяющей людей, — предоставляя им легкий доступ друг к другу, информации и услугам, в которых они нуждаются - в любое время в любом месте.

XEROX: Распространение знаний с помощью документов.

IBM: Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий.

Apple Computer, Inc.: Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире.

ИКЕА: Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей.

Центр Управленческого Консультирования «РЕШЕНИЕ»: Миссией нашей компании является оказание помощи руководителям и сотрудникам российских предприятий в принятии и реализации решений, направленных на совершенствование систем управления предприятиями, и создании условий для их долгосрочного успешного развития.

MCDONALD'S brand mission is to "be our customers' favorite place and way to eat."

Последние 30 лет породили разнообразные теории по поводу феноменального роста компании McDonald's. Процветание компании объяснялось социологическими («McDonald's является коллективным

американским опытом»), технологическими («они привнесли производственные новации в процесс приготовления гамбургеров»), маркетинговыми («они сделали логотип компании таким же узнаваемым, как Санта-Клауса) причинами. Все эти теории интересны и в чем-то верны, тем не менее у них у всех есть один недостаток — они не объясняют фундаментальной причины того, почему во второй половине прошлого столетия McDonald's стала крупнейшей ресторанной сетью в мире. McDonald's стала № 1 во всем мире, так как на протяжении более чем сорока лет эта сеть являлась образцом того, чего типичный потребитель ожидал от фаст-фуда (организации питания быстрого обслуживания). А с середины 90-х годов компания перестала соответствовать высоким стандартам.

2002 год стал, безусловно, худшим годом для McDonald's за последние 50 лет - с тех пор как сеть закусочных была предложена на торги на фондовой бирже. В четвертом квартале компании впервые пришлось объявить об убытках, чего не было ни разу за последние полстолетия. Котировки акций упали за год в два раза, инвесторы обеспокоены, конкуренты наступают со всех сторон; вдобавок ко всем неприятностям всемирно известный бренд стал объектом нападков для тех, кто недолго любит Америку.

Долгое время одна из самых известных и культовых компаний Америки жила одними цифрами: числом заказанных гамбургеров и количеством открытых в Штатах и за рубежом ресторанов. Однако сейчас McDonald's Corp. видит, что показатели вновь движутся «не туда» и вновь, как было уже не раз, обещает все исправить.

Основной причиной неудач, судя по всему, является стратегия, принятая с середины 90-х годов, когда новые рестораны появлялись с астрономической скоростью. До 1994 г. McDonald's открывала в среднем 700 точек в год. Пик пришелся на 1996 год: тогда были открыты 2585 ресторанов. Многие аналитики считают, что годы безудержного роста привели к снижению контроля над предприятиями. В пользу эффективности и скорости в жертву принесли буквально все: от чистоты до того, как гамбургеры укладываются в гриль. Многие покупатели стали недовольны ухудшившимся качеством обслуживания.

Очевидно, что более фундаментальная проблема заключается в изменении вкусов потребителей, так как появляется все более богатый выбор высококачественных продуктов. Современные потребители хотят чего-то большего, чем «Биг-Мак» с коктейлем, все больше людей беспокоятся о полезности пищи. McDonald's же стремится занять слишком большую нишу, пытаясь объединить в себе фаст-фуд и более качественное питание, конкурируя с premium brand на рынке быстрого питания (Panera Bread, Quisno's и Così).

McDonald's собирается спасти себя, возвратившись назад к тем истокам, с которых начиналась компания. Однако компании сейчас, безусловно, нужно что-то большее, чем просто вкусные гамбургеры, чтобы решить свои проблемы. На протяжении десятилетий McDonald's была колоссом американского и мирового фаст-фуда, концепция развития

компании вошла во многие учебники по менеджменту. Компания дала миллионам людей их первую работу, изменила образ и стиль питания целой нации и превратилась из небольшой закусочной в пригороде Чикаго в символ Америки наряду с небоскребами, статуей Свободы и Голливудом. Сейчас же McDonald's - измотанный гигант, который уступает конкурентам то в одном, то в другом.

В декабре 2002 г., после того как акции снизились на 60% с начала года, совет директоров уволил СЕО Джека Гринберга. Его пребывание в должности было ознаменовано представлением 40 новых наименований в меню, ни одно из которых, однако, не стало популярным, а также поглощением ряда конкурирующих сетей. В действительности же критики заявляли, что, занявшись сразу столь многими делами и выполняя каждое из них довольно посредственно, Гринберг разрушал основной бизнес компании. Исследования показывают, что обслуживание и качество McDonald's сильно отстают от конкурентов.

Решением компании стало возвращение ушедшего на пенсию вице-председателя совета директоров Джеймса Канталупо, который был свидетелем успешной международной экспансии компании в 80—90-е годы. Сможет ли Канталупо повернуть вспять то сползание, которое на протяжении последних лет преследует McDonald's? Ожидается, что объектом усилий Канталупо и его команды станет обслуживание и сервис, что включает в себя также внедрение системы оценки франшиз и последующее избавление. «Мы должны реформировать весь фундамент. Бесполезно пытаться расти, если основы слишком слабы».

К сожалению, проблемы McDonald's простираются дальше приведения ресторанов к лучшему виду и обновлению меню. Сеть испытывала давление со стороны долгосрочных трендов, которые оставляют мало места для дальнейшего расширения. Наплыв эмигрантов в Америку в последние десятилетия и популяризация экзотической когда-то пищи, как суши или буритос, сильно фрагментировали рынок фаст-фуда. Дополнительно, пища быстрого приготовления сейчас может быть найдена везде - в супермаркетах, магазинчиках и даже в уличных автоматах. Одним из наиболее быстрорастущих сегментов ресторанного рынка стал «fast casual» с несколько более дорогим меню и едой лучшего качества. Все это, в конечном счете, может означать — McDonald's более не является компанией роста. Похоже, Канталупо признает это, когда руководству компании пришлось понизить свой прогноз по росту объема продаж в ближайшем будущем всего лишь до 2% в год по сравнению с 15% в недавнем прошлом. Сейчас уже никто не жалуется, что высокий курс доллара, а также запрет на ввоз говядины ограничивают возможности компании в Европе. В 2003 г. компания планирует открыть 250 ресторанов за пределами США - на 40% меньше, чем в 2002 г.; придется также закрыть около 170 из 2800 ресторанов в Японии в связи с продолжающимся экономическим спадом.

Дополнительная информация:

Статья - Осторожно - «МакДональдс»!

К моему другу из Израиля приехала невестка. Живет она там с мужем и сыном уже четыре года. Как и большинство евреев жалуется на то, что жить хорошо там, где их нет. Связано это не только с условиями проживания, местными законами, но и с пищей. Сынишка, уехавший в Израиль подвижным и бойким пятилетним мальчиком, превратился в округлое розовощекое существо. На нормальную человеческую пищу, которая продается на украинских рынках, не реагирует. "Заправляется" ребенок исключительно в "Макдональдсе": картошка фри, чизбургер, пирожок. И так - три раза в день. Мой друг серьезно обеспокоен. Не только тем, что после каждого похода в фаст-фуд быстро истощается семейный бюджет. Что произойдет с ребенком, если его лишит пищевых "наркотиков" из "Макдональдса"? Скажем, отправив к бабушке в деревню. Выживет ли?..

30 января 1991 года в советской Москве открывается первый "Макдональдс". Позорная многокилометровая очередь москвичей и гостей столицы СССР шокировала менеджеров американского фаст-фуда. В то время с популярностью "Макдональдса" мог конкурировать разве что Мавзолей с мумией вождя мирового пролетариата.

После распада Советского Союза "цивилизованные" фаст-фуды быстро вытеснили дешевые столовые и закусочные. Рестораны "Макдональдс" множились на территории СНГ, как грибы после дождя. Компания, владеющая миллионными ресурсами, скупала или арендовала землю и здания в престижных центрах крупных городов или местах массового скопления народа (на вокзалах, возле рынков и т.д.). Например, только в центре Киева "Макдональдс" имеет пять (!) "точек": на Майдане Независимости, Крещатике, Почтовой площади, в "Глобусе", на улице Богдана Хмельницкого.

Кстати, места для своих ресторанов "Макдональдс" не всегда приобретает законным путем. В июне нынешнего года в Крым выезжала межведомственная комиссия по вопросам использования земельных ресурсов. Генеральная прокуратура Украины признала незаконными решения по выделению земли ряду развлекательных заведений Ялты. Было опротестовано и разрешение на застройку земельного участка, данное местной властью "Макдональдсу"...

Фактически с первого дня открытия американские фаст-фуды в любой стране становятся мишенью - для антиглобалистов, воюющих против транснациональных компаний, коммунистов, борющихся с империализмом, экологов и врачей, ратующих за здоровую пищу.

"Макдональдс" яростно отбивается от противников и тратит колоссальные средства на рекламную кампанию. Ежегодно эта сумма составляет около 1,8 миллиардов долларов США!

Огромное количество людей и организаций критикует "Макдональдс" по обширному ряду вопросов: от агрессивной бизнес-политики, которая вытесняет национальную кухню других государств, до финансирования войны в Афганистане и Ираке. С середины 80-х годов XX века лондонский Гринпис объединил множество таких людей на ежегодном Дне Всемирных Действий против "Макдональдса". Он проходит каждое 16 октября в виде пикетов и демонстраций по всему миру. Однако корпорация пытается помешать подобным действиям и высказываниям, угрожая участникам таких выступлений судебными тяжбами. И из-за нехватки денег на судебные разбирательства многие противники "Макдональдса" вынуждены отступать.

Но не все пасуют против транснационального монстра. В феврале 2005 года два британских эколога Дейв Моррис и Элен Стил выиграли в Европейском суде по правам человека в Страсбурге один из самых длительных процессов против "Макдональдса". В 80-х годах прошлого века Моррис и Стил распространяли обличающие листовки возле лондонских ресторанов быстрого питания, принадлежащих этой компании. В листовках корпорация обвинялась в убийстве животных и многочисленных злоупотреблениях. Руководство "Макдональдс" подало в суд на экологов за клевету.

313-дневные слушания в британском суде, в ходе которого "гринписовцы" защищались самостоятельно, а интересы корпорации представляла дорогостоящая команда адвокатов, закончился вынесением частичного решения: лишь некоторые утверждения активистов против сети фаст-фуда были признаны соответствующими действительности. А за остальное экологам надлежало ответить, выплатив "Макдональдсу" 40 тысяч долларов. Они платить отказались. И началась 15-летняя судебная тяжба.

Европейский суд при рассмотрении этого дела отметил, что британская правовая система нарушила право Морриса и Стила на справедливое судебное разбирательство и свободу слова, не предоставив им юридических консультантов. В то время как на своих юристов "Макдональдс" потратил около 15 миллионов долларов. К тому же, представленные активистами доказательства и свидетели ясно говорили о том, что клеветы в распространявшихся листовках не было.

В 2005 году выиграл суд против "Макдональдса" адвокат из Сан-Франциско Стивен Джозеф. Причиной к подаче иска стала недостаточная, по мнению Джозефа, активная деятельность корпорации по удалению жирных кислот из масла, которое ресторан использует при жарке. Адвокат отсудил у "Макдональдса" 8,5 миллионов долларов, семь из которых перечислены на счет Американской ассоциации кардиологов...

За что же не любят прогрессивные активисты со всего мира "Макдональдс", что даже бомбы подкладывают под двери ресторанов?

Первое и самое очевидное обвинение, которое выдвигается против корпорации, - это его посягательство на духовную сферу общества, воплощенную в местных традициях и культурных обычаях. "Макдональдс" буквально нивелирует культурно-гастрономическое разнообразие

национальных кухонь. При этом, компания предлагает взамен стандарты пищевой безликости и всеобщего однообразия, присущие американской масскультуре.

Конфликты на этой почве чаще всего возникают в Европе. Во Франции война против "Макдональдса" вышла уже далеко за рамки гастрономической проблемы. Отношение с корпорацией для французов - вопрос национальной идентичности. До 1983 года здесь даже действовало специальное распоряжение властей, запрещающее открытие "Макдональдсов" в Париже. Так как их яркий, безвкусно-агрессивный внешний вид, по мнению французов, уродовал вид улиц. Небезызвестный фермер Жозе Бове, въехавший на тракторе в здание "Макдональдса" в 1999 году, стал национальным героем. Именно во Франции появилась первая антиглобалистская организация "АТТАК-Франс", а фермер Бове стал ее сотрудником.

В Италии "Макдональдс" получил отпор со стороны католической церкви. Итальянский теолог Массимо Салани, автор множества книг и признанный эксперт в сфере религиозного аспекта еды в мировой культуре, обрушился с ожесточенной критикой на сеть ресторанов быстрого питания. По мнению Салани, гамбургеры, картофель фри и хот-доги разрушают давнюю традицию семейной трапезы, когда все собирались за обеденным столом.

Несколько лет тому назад английская радиостанция BBC присудила концерну "Макдональдс" премию "Заплесневелый свиной пирог" – за "подрыв основ качественного, своевременного и самобытного питания". Судьи одной из радиопрограмм BBC объявили, что политика интеграции абсолютно одинаковых ресторанов "Макдональдс" в 120 странах - величайшая угроза для культуры разнообразной пищи каждого из народов. Подобные обвинения в адрес "экспресс-еды" звучат и в Германии. Фаст-фуд определенным образом нивелирует вкусы, разрушает традиции и этнокультуру.

Даже на исторической родине "Макдональдса" - США - кампанию против фаст-фудов поддержали врачи американской государственной службы здравоохранения. Они заявляют, что "нарушение культуры питания и связанное с ним ожирение становятся причиной смерти 300 тысяч американцев ежегодно".

Второе обвинение в адрес "Макдональдса" - низкое качество продуктов. Эксперты предупреждают, что продукция компании содержит много жиров, сахара, соли и мало витаминов. Частое употребление такой пищи может привести к заболеваниям сердечно-сосудистой системы, диабету и даже стимулировать раковые заболевания.

В этой связи стоит упомянуть скандальное документальное расследование о роли сети ресторанов быстрого питания "Макдональдс" в ожирении американцев. Режиссер Морган Сперлок поставил эксперимент на себе: в течение месяца он три раза в день ел в "Макдональдсе". Причем, исключительно популярные порции "Supersize" (двойная порция). В

результате Морган набрал 12 кг, его холестерин подскочил до небес, у него начала болеть печень, появились головные боли, депрессия, исчезло сексуальное влечение. В качестве реакции на фильм, который стал хитом в США, "Макдональдс" объявил о решении до конца 2004 года снять с производства и продажи в своих отделениях в США порции "Supersize" - торговый символ сети.

Кроме того, многие химические пищевые добавки, которые использует "Макдональдс", также не безопасны для здоровья, особенно детского. Есть данные о том, что в некоторых странах корпорация использует продукты, произведенные с применением технологий генной инженерии. В частности, картошку, соевое масло, добавки и консерванты.

Украинским защитникам прав потребителей также нелишне расспросить украинскую дирекцию "Макдональдса", почему картофель для фри завозится из Польши? Существует информация, что он выращивается с применением генных технологий. В Украине такие "эксперименты" запрещены законом, зато на ввоз готового расфасованного в полиэтилен полуфабриката - часто смотрят сквозь пальцы. Кто там его проверяет: выращен товар с добавлением генов морозоустойчивых лягушек или нет? Экспертная процедура весьма дорогостоящая. А будут ли люди квакать или покроются чешуей после употребления генетически модифицированной пищи - такая мутация может проявиться лишь через несколько поколений.

Третье обвинение против "Макдональдса" - массовое истребление животных. Например, только на Британских островах для многочисленных закусовых этой сети забивают 10 миллионов кур в год. Делают это жестоким способом: сначала птиц окунают в воду, через которую пропущен электрический ток, а затем перерезают им горло. Примерно так же заканчивается жизнь и у коров, мясо которых идет на гамбургеры. Несчастных животных прогоняют по специальному коридору. Там их обливают водой, "нейтрализуют" электрическим током. А потом добивают кувалдой между рогов...

Но завсегдатаям закусовых "Макдональдс" иногда нужно задумываться не только о судьбе куриц и коров. Здоровье и жизнь посетителей также находится в опасности. И не только в связи с тем, что можно получить ожоги третьей степени от пролитого кофе, как американка Стелла Либек. Есть шанс заразиться серьезными заболеваниями.

В прошлом году в Казани (Россия) случился из ряда вон выходящий инцидент. Одна из работниц местного "Макдональдса" скончалась прямо на рабочем месте. Судебно-медицинская экспертиза определила, что у 21-летней девушки было так называемое "кокаиновое сердце" - характерные изменения в тканях, вызываемые данным наркотиком. Но это еще полбеды. Выяснилось, что официантка была заражена одновременно СПИДом, сифилисом и гепатитом С.

Тема 6. Функції менеджменту.

Практичне заняття 4. Планирование в системе управления организацией.

Вид заняття: практичне заняття.

Зміст заняття: визначення сутності та місця планування в системі управління організацією.

Мета заняття: розкрити механізм планування в організації, на практичних прикладах обґрунтувати вибір стратегії для конкретної компанії.

Питання для обговорення:

1. Сутність планування.
2. Цілі планування.
3. Види планів.
4. План і бюджет.
5. Форми планування.
6. Стадії процесу планування.
7. Стратегія та її сутність.
8. Сутність стратегічного планування. стратегічний план
9. Етапи стратегічного планування.
10. Стратегічні альтернативи.
11. Вибір стратегії.

Практические задания:

1. Протягом 70-х років компанія «Колгейт» придбала величезну кількість різних фірм. Проте наприкінці десятиліття стало зрозуміло, що деякі з цих придбань були необмірковані. У 1990 році компанія продала їх, а інші виставила на продаж. Компанії, що були продані займалися переробкою м'яса, і виробництвом тенісних ракеток, інвентарю для гольфа, мережею ресторанів. На продаж виставили компанію з виробництва тенісного інвентарю та ювелірну фірму. Крім того, оглядачі вважали, що невдовзі «Колгейт» скаже «до побачення» підприємству з виготовлення солодощів, компанії з виготовлення товарів для відпочинку та жіночого одягу.

«Колгейт» зрозуміла, що її досвіду та вміння реалізувати зубну пасту та мило недостатньо, щоб продавати хот-доги, лак для нігтів та хокейні клюшки. Придбавши ці фірми, компанія поставила себе в такі умови, за яких керівництво змушене приділяти увагу не лише просуванню та підтримці певного продукту, а й різним другорядним справам, про які воно майже не має уявлення. Крім того, цей сектор фірми приносив лише збитки. Переглянувши довгострокові фінансові орієнтири компанії, президент «Колгейт» вирішив відмовитися від цих операцій та сконцентрувати ресурси там, де це принесе найбільшу користь.

Запитання:

1. Як би ви визначили основну місію «Колгейт»?
2. Чому компанія змушена продати щойно придбані фірми?
3. Як розглянутий приклад ілюструє необхідність стратегічного планування?

2. Коли федеральне законодавство посилило вимоги до правил дорожнього руху, американська компанія «Вікл» вирішила запропонувати своїм споживачам послуги з реєстрації автомобілів та оформлення інших документів на машину (страхування тощо). Коротко кажучи, фірма бере вашу машину, проводить її через всю послідовність реєстрації та одержання номерних знаків (власник машини лише на очікування своєї черги у федеральному управлінні для реєстрації витрачає 1-2 години), а потім відвозить на технічний огляд (ще 1-2 години), миє її, якщо ви про це попросите, і повертає вам вже чистою, сяючою, повністю зареєстрованою і готовою для експлуатації. Спосіб залучення клієнтів фірма обрала найневибагливіший. Працівники фірми просто кладуть рекламні листки під двірники тих автомобілів, які ще не мають номерних знаків, чи в яких знаки із іншого штату або закінчується строк дії талона про проходження технічного огляду.

Коли ж уряд країни знайшов спосіб спростити процедуру реєстрації транспортних засобів, то цим, по суті, позбавив «Вікл» її клієнтури. Тоді фірма переорієнтувала свій бізнес. Тепер вони беруть вашу машину і самі відвозять її на ремонт і на технічне обслуговування, потім повертають назад. Звичайно ремонт і обслуговування автомобіля відбувається протягом одного й того самого дня. Річ у тому, що «Вікл» налагодила тісні контакти з ремонтними службами, уклала з ними угоду про постачання деякої кількості машин для ремонту і дістала право на першочергове обслуговування як клієнт, що подає найбільше замовлень.

Розвитку нового бізнесу на фірмі «Вікл» сприяло рішення міських властей Вашингтона про застосування до тих, хто більше чотирьох разів не сплатив штраф за паркування в неналежному місці, спеціальних заходів впливу - «автомобільних колодок», що не дають автомобілю змоги рушити з місця. Якщо ваш автомобіль одержав такі «колодки», то ви маєте дістатися до центру міста, сплатити штраф і збори, перш ніж: скористаєтесь ним. Так ось, працівники «Вікл» кладуть рекламні листки під двірники арештованої машини. Компанія пропонує клієнту зателефонувати їй, повідомивши номер автомобіля та кредитної картки, а всю процедуру «визволення» вашого автомобіля вона бере на себе.

У президента «Вікл» уже є плани щодо створення своєрідного клубу автолюбителів, члени якого зможуть за допомогою послуг «Вікл» задовольнити свої бажання, пов'язані з експлуатацією автомашин. Клуб - головним чином для тих, у кого є гроші, але немає часу.

Запитання:

1. Чи змінювалась місія компанії «Вікл» у процесі її функціонування?
2. Які стратегії були обрані керівництвом «Вікл»?

3. Які ринкові ніші були використані фірмою «Вікл»?
4. Що конкретно сприяло виявленню тієї чи іншої ринкової ніші?
5. Яка ринкова ніша, на ваш погляд, є найперспективнішою?
6. Яку мету має президент «Вікл», плануючи створення клубу автомобілів?

Тема 6. Функції менеджменту.

Практическое занятие 5. Функция организации в системе менеджмента.

Вид заняття: практичне заняття.

Зміст заняття: розкрити сутність функції організація в діяльності компанії.

Мета заняття: визначити поняття - організація як одна з функцій менеджменту, обґрунтувати її місце в функціонування сучасних організацій.

1. Керівник відділу Іванов після довгих зусиль роздобув нарешті нову старшу продавщицю, дуже вмілу і старанну. Але, на жаль, перш вона ніколи самостійно не вела торгову документацію. Іванов не бачить іншого виходу, як самому взяти на себе цей обов'язок. Зітхаючи, він виконує цю роботу щовечора, думаючи про інших справах, які тепер в його відділі залишаються невиконаними. Через деякий час на це звернуло увагу керівництво магазину. Іванов виправдовується, що він повинен сам вести торговельну документацію, так як нова старша продавщиця ще не вміє робити цього, а він адже несе відповідальність за те, щоб його відділ працював без збоїв. Керівництво магазину залишилося незадоволено таким рішенням.

Питання:

1. Чи поділяєте Ви думку керівництва магазину?
 2. Який метод краще для навчання нового недосвідченого працівника: «кинути його у воду, щоб навчився плавати», «плавати поблизу» або «залишити його на березі, а самому демонструвати вміння плавати»?
 3. Яке негативна якість менеджера проявив Іванов?
2. З переїздом в нову будівлю управління керівник виробництв — ного відділу Сидоров поряд з новими меблями намірився обзавестися і новою, більш доцільною, зручною реєстратурою. На ярмарку він бачив гарну картотеку в невисоких дерев'яних шафах, які йому сподобалися своїм представник — вим видом. Він виклав свою ідею на нараді з керівниками відділів. Але двоє з них не відреагували на сказане, так як в їх відділах мало письмової документації, і їм взагалі-то все одно. Начальнику третього відділу, Петрову, не подобається тип папок, які будуть в ній. Четвертий, Федоров, хоча його нова система реєстрації не влаштовує, не хоче заперечувати своєму керівникові. Сидоров, підтриманий Федоровим, вирішує замовити нову систему. Після наради Петров дорікає колегу Федорова в тому, що він, незважаючи на краще знання справи, підтримав шефа в його бессмис — новленому починанні. Федоров миролюбно відповідає: «Дорогий колего, не позбавляйте дитя улюбленої іграшки. Не пізніше ніж через рік все владається ». Такий опортунізм ще більш виводить з себе Петрова: «Хто буде мучитися з цією картотекою - ми або шеф? Ми повинні чітко і ясно сказати, яка система більш раціо — нальна для нашого відділення ».

Питання:

1. Розумно чинить Федоров, не вступаючи в сперечання з началь \neg ником?
 2. Чи правий Петров, який критикує свого колегу?
 3. Чи правильно вели себе на нараді два інших начальника відділів?
3. Петров, власник великої будівельної фірми, в якій на більш ніж 50 будівельних майданчиках трудяться декілька тисяч робочих, принципово залишає за собою право приймати рішення по всіх закупівель інструментів. Одного разу, коли до нього прийшов відвідувач для важливої розмови, секретарка попросила його підписати строкову заявку на матеріали. Петров вибачився перед відвідувачем і підписав вимога на тачку вартістю 170 грн. При цьому він пояснив, що вимога, на жаль, не можна відкласти, так як тачка терміново потрібна на одного з будмайданчиків. Операція, яку відвідувач хотів укласти з Петровим, не відбулася. А своїм колегам він сказав, що, спостерігаючи, як шеф фірми вирішує питання про кожній тачці, він не може звільнитися від думки, що ця фірма у фінансовому відношенні не заслуговує довіри.

Питання:

1. Чому Петров «все бере на себе»? Вітаєте Ви такий стиль керівництва?
2. До чого привела гранична дійшлість Петрова?
3. Чи не занадто категоричний у своєму висловлюванні відвідувач? Спробуйте описати його хід думок.
4. При відвідуванні цеху директор заводу зауважив начальнику: «Щось про вас взагалі нічого не чути». Начальник цеху на це сказав: «Цех працює нормально. Зараз немає жодних проблем, які треба було б обговорити з вами». Директор відповів: «Це дивно. Від ваших колег нерідко я чую чимало цікавого. Вони часто про \neg сят у мене ради ».

Начальник цеху з цього висновок, що директор зацікавлений у тому, щоб у нього питали про рішення, які він сам колись брав у зоні своєї відповідальності, або, принаймні, стави \neg ли його до відома заздалегідь. Він став діяти відповідно і побачив, що поведінка директора по відношенню до нього, яке раніше йому здавалося дещо незвичним, повністю змінилося.

Питання:

1. До чого підштовхнув директор начальника цеху?
2. Чи повинен хороший директор радіти тому, що начальник цеху діє самостійно? До чого призводить зворотна орієнтація?
5. Молодий фахівець Федоров був призначений начальником цеху підприємства. З усією енергією він віддався вирішенню завдань: постійно втручався в роботу окремих підрозділів, давав прямі вказівки бригадам і робітникам, звертався як до майстрів, так і до приймальникам наказів, які повинні їх передавати далі. Через деякий час один майстер звільнився з обґрунтуванням, що він відчуває себе «хлопчиком на побігеньках». Незабаром поскаржився інший майстер, що його посаду незабаром буде зовсім не потрібна, так як начальник цеху все робить сам. Керівництво підприємства змушене втрутитися. Начальнику цеху пояснили, що він повинен поважати зони відповідальності своїх працівників. Однак все залишилося по-старому. Федоров пояснив, що його методи успішні, так як

очолюваний ним цех завжди виконує про \neg виробничі завдання. Керівництво ще раз вказало йому на те, що підприємство зацікавлене у використанні ініціативи всіх працівників. До діяльності Федорова з питання виконання про \neg чих завдань у нього претензій немає, однак через його методу керівництва йдуть здатні кадри і велика частина знань і умінь його майстрів залишається без застосування. З цим керівництво погодитися не може. Федоров, який позицію керівництва розглядає як необґрунтовану критику, відкидає закиди і діє, як і раніше. Коли майстри знову звертаються до керівництва зі скаргою, воно вирішує розлучитися з Федоровим.

Питання:

Обґрунтуйте звинувачення Федорова у подвійному порушенні своїх обов'язків:

а) по відношенню до підлеглих;

б) по відношенню до керівництва.

6. У травні, незадовго до літньої відпустки, керівник відділу Іванов виявився дуже завантаженим. Не встигаючи виконати весь обсяг роботи, він дав своїм співробітникам свободу прийняття рішень, при цьому просив не турбувати його по дрібницях і діяти самостійно. Повернувшись після відпустки, керівник повертає всі «на кру \neg ги своя». Тепер він уже не може знайти собі достатній об'єм роботи. Він втручається в усі справи, будь-яке рішення приймає толь \neg ко особисто і знову повторює, що як шеф він повинен вникати у всяку дрібницю. До різдвя його активність помітно спадає, і най \neg більш активним співробітникам знову вдається розширити поле своєї діяльності. Після різдвяних канікул крива активності шефа знову повзе вгору до тих пір, поки він навесні знову не начи \neg наєт відчувати втому, і досягає свого повного спаду знову до часу відпустки.

Питання:

1. Як би Ви охарактеризували метод керівництва Іванова?

2. Як, на Вашу думку, позначаються на задоволеності роботою підлеглих сезонні криві активності начальника?

Тема 6. Функції менеджменту.

Семинарское занятие 10. Мотивация и ее значения в деятельности организации.

Вид заняття: семінарське заняття.

Зміст заняття: визначити значення мотивації в діяльності сучасного менеджера.

Мета заняття: розкрити сутність терміна - мотивація, проаналізувати основні мотиваційні теорії, визначити місце мотивації в ефективному функціонуванні компанії.

Питання для обговорення:

1. Що таке мотивація.
2. Що таке стимулювання.
3. Взаємозв'язок мотивації і стимулювання.
4. Початкові концепції мотивації: короткий зміст.
5. Сучасні теорії мотивації (змістовні і процесуальні теорії): короткий зміст.
6. розкрийте роль потреби в мотивації.
7. Що собою являє винагороду. Які форми воно може набувати.

доповіді:

1. Ієрархія потреб по Маслоу
2. Теорія потреб МакКлелланда
3. Двофакторна теорія Герцберга
4. Теорія очікувань Віктора Врума
5. теорія справедливості
6. Модель Портера-Лоулера
7. Теорія потреб Туган-Барановського.

Практическое задание:

У 1981 р. Даніель К. Бойл з фірми «Даймонд Інтернейшнл» подав ідею створення «Клубу 100» на заводі цієї фірми (Палмер, шт. Массачусетс), що виготовляє картонні упаковки для яєць. Будучи керівником служби кадрів цього заводу, Бойл дивувався тому, скільки часу йому доводиться приділяти «важким» працівникам і малозначущими трудових спорах. У цьому зв'язку ідея «Клубу 100» виникла у нього як спосіб залучення уваги до тих працівникам, які день у день робили саме те, що і були зобов'язані робити.

На заводі в Палмер працювало 300 чоловік, 25% з них були членами профспілки робітників паперової промисловості. Моральний рівень персоналу був дуже низький. Проведені незадовго перед цим обстеження показали, що 79% працівників вважали, що вони одержують недостатню винагороду за хорошу роботу.

Ідея «Клубу 100» являла собою скоріше план залучення належної уваги до хорошим працівникам за допомогою бальної системи, а не схему додаткової стимулюючої оплати. За рік роботи без прогулів нараховувалося 25 балів, за рік без порушень дисципліни - 25 балів, за рік роботи без запізень - 15 балів. Додаткові бали нараховувалися працівникам також за подані ними пропозиції щодо поліпшення техніки безпеки, підвищенню продуктивності та за обслуговування місцевого населення.

Працівники, які набрали 100 балів, отримували нейлонову куртку з фірмовим знаком і написом «Клуб 100». Працівники, які набрали більше 150 балів, отримували право вибрати по каталогу невеликі подарунки за рахунок фірми. Ті працівники, які не витрачали зароблені ними за рік бали, могли накопичувати їх на своїх рахунках, і коли рахунок досягав 600 балів, вони отримували право на більш цінні подарунки (наприклад, радіотелефон).

Тільки за перший рік після реалізації ідеї «Клубу 100» продуктивність праці на заводі зросла на 14,7%. Продовжувала вона збільшуватиметься і в подальшому. Проведене через два роки після початку реалізації плану обстеження працівників показало, що 86% з них відчуває, що керівництво вважає їх роботу важливою, а 81% вважав, що фірма віддає їм належне. Після того, як реалізація плану «Клубу 100» почалася на інших заводах фірми, а відділенні «Даймонд фіберглас Продактс» в цілому кількість відхилень від необхідного рівня якості зменшилося на 40%, а продуктивність праці зросла на 14,5%.

Чому ж працівникам виявилися настільки дорога нейлонові куртки та недорогі сувеніри? Бойл в цьому зв'язку розповідав історію про те, як одна жінка-працівниця хвалилася своєю курткою касиру місцевого банку: «Мої господарі дали мені це за те, що я добре працюю. В перший раз за ті 18 років, що я працюю на фірму, вони нагородили мене за мою звичайну повсякденну роботу ». За ці роки жінка заробила понад 200 тис. дол, але зарплата для неї була еквівалентом витрачених зусиль, а не символом визнання її заслуг.

Питання:

1. Як працює ідея «Клубу 100» в плані мотивації працівників?
2. Розгляньте ідею «Клубу 100» з точки зору зовнішніх і внутрішніх винагород.
3. Яка з змістовних теорій мотивації найкраще підходить для опису механізму дії «Клубу 100»?

Тема 6. Функції менеджменту.

Семинарское занятие 11. Значение контроль в организации.

Вид заняття: семінарське заняття.

Зміст заняття: визначити роль функції контролю в діяльності організації.

Мета заняття: розкрити сутність і важливість контролю для сучасних організацій, виділити і проаналізувати основні етапи контролю.

Питання для обговорення:

1. Що таке контроль.
2. Розкрийте роль контролю в організації.
3. Охарактеризуйте основні види контролю.
4. Що собою являє попередній контроль.
5. Яка роль поточного контролю.
6. Заключний контроль та його значення в діяльності організації.
7. Виділіть стадії процесу контролю.
8. Що собою являє встановлення стандартів.
9. Зіставлення досягнутих результатів з встановленими стандартами. Розкрийте суть даного етапу.
10. Роль дії в системі контролю.
11. Обґрунтуйте основні поведінкові аспекти контролю
12. Обґрунтуйте заходи щодо забезпечення ефективного контролю.
13. Виділіть характеристики ефективного контролю.

Практичне завдання:

Корпорація «Дженерал Електрик Кредит» (ДЕК) - це Неконсолідоване дочірнє підприємство, що повністю належить фірмі «Дженерал Електрик». Компанія має в США більше 100 контор, 6700 службовців. Це друга за величиною в світі кредитна компанія, пов'язана з 22 різними видами економічної діяльності. Ці 22 види діяльності об'єднані у п'ять основних відділень, що здійснюють централізовано деякі види діяльності, такі як аналіз, бухгалтерський облік, оподаткування і планування бізнесу.

ДЕК має декілька відділень, що здійснюють пошук і розробку фінансових можливостей. Компанія бере участь у фінансуванні безлічі підприємств від систем кредитування відносин клініка - пацієнт до нафтової розвідки та буріння свердловин.

Сама природа кредитного бізнесу і децентралізована структура ДЕК, здавалося б, роблять проблематичним управління нею. Проте Джеймс Р. Бант, віце-президент і головний бухгалтер-аналітик фірми відзначає, що у компанії є три види важелів управління.

На верхньому рівні ДЕК використовує ті ж економічні важелі, що і більшість великих компаній: фінансові кошториси, внутрішні та зовнішні перевірки. Другий тип важелів управління - це аналіз всіх угод. Число рівнів в цьому процесі аналізу залежить від розміру операції. Так, для звичайної угоди може

знадобитися два або три рівні аналізу, а дійсно велика угода розглядається керівництвом відділення компанії або, в деяких випадках - радою директорів. Третій вид органів контролю застосовується на самих нижніх рівнях організації. Система контролю включає звіти про доходи і втратах на рівні відділення з використанням деталізованих бюджетних матриць і процедур звітності.

Питання:

1. Обговоріть ступінь застосовності і простоти трирівневої системи контролю.
2. Чи необхідний контроль в даному випадку?
3. Чи забезпечує трьохрівнева система контролю базу для оперативного керуючого та стратегічного контролю?

Рекомендована література

Базова

1. Абчук В. А. Азбука менеджмента.— СПб.: Союз, 1998. —272 с.
2. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя. —Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 136 с.
3. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. /Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. —816 с.
4. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. — К.: Основи, 2001. — 349 с.
5. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент: Учебник. —М.: Финпресс, 2000. — 1056 с.
6. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие. — М.:ИНФРА-М, 1999. — 256 с.
7. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник.—2-е изд. —М.: Ин-т междунар. права и экономики, ТРИАДА, 1997. —384 с.
8. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. —3-е изд. — М.: Гардарики, 1998. — 528 с.
9. Галькович Р. С., Набоков В. И. Основы менеджмента. —М.: ИНФРА-М, 1998. — 189 с.
10. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учеб. пособие. — М.: Дело, 1999. — 496 с.
11. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. — СПб.: Спец. літ.,1999. — 700 с.
12. Гріффін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. —Львів: БаК, 2001. — 624 с.
13. Дафт Р. Л. Менеджмент /Management. — СПб.: Питер,2000. — 832 с.
14. Завадський Й. С. Менеджмент = Management. Т. 1. — 2-ге вид. — К.: Укр.-фін. ін-т менеджменту і бізнесу, 1998. — 542 с.
15. Зуб А. Т., Смирнов С. Г. Лидерство в менеджменте. —М.: Воскресенье, ЗАО “Принт-Ателье”, 1999. — 216 с.
16. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. — 4-е изд. —Минск: Новое знание, 2001. — 336 с.
17. Классики менеджмента = The IEVM Handbook of management Thinking: Энциклопедия / Пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского;Под ред. М. Корнера. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
18. Кравченко А. И. История менеджмента: Учеб. Пособие для студ. вузов. — М.: Академ. проект, 2000. — 352 с.
19. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту: Підручник для вищ. навч. закладів. — К.: Знання України, 2001. — 300 с.
20. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. — К.: Знання; КОО, 1999. — 556 с.
21. Кузьмін О. Є, Мельник О. Г. Основы менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.

22.Лебедев О. Т., Каньковская А. Р. Основы менеджмента. —СПб.: ИД “МиМ”, 1998. — 192 с.

23.Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента - Management / Пер. с 3-го англ. изд. — М.: Дело,1998. — 800 с.

24.Моул Д. Британцы на работе: взгляд на менеджмент со стороны. — Х.: Фактор, 2000. — 200 с.

Допоміжна

25.Мошек Г. Є. Основы менеджменту.— К.: КДТЕУ, 1998. — 188 с.

26.Мошек Г. Є., Гомба Л. А., Казмерчук Н. Г., ПоканевичЮ. А. Сучасний менеджмент у питаннях та відповідях.— К.: КДТЕУ, 1999.

27.Общий менеджмент: Дайджест учебного курса / Под ред. А. К. Казанцева. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 252 с.

28.Олдкорн Р. Основы менеджмента: Пер. с 3-го англ. изд. / Предисл. Е. П. Голубкова. — М.: Финпресс, 1999. — 320 с.

29.Основы менеджмента: Учеб. пособие — 2-е изд. — М.: Дашков и Ко, 2000. — 176 с.

30.Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Науч. ред. А. А. Радугин. — М.: Центр, 1997. — 432 с.

31.Практическое руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха = Management Manual / Пер. с англ. О. А. Волмянской, Е. И. Волмянской. — Минск: Новое знание, 1998. — 262 с.

32.Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. — К.: МАУП, 2003. — 152 с.

33.Хміль Ф. І. Основы менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.

